



**Máster en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y RRHH**

**APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
ENTRENAMIENTO EN MINDFULNESS A  
TRABAJADORES INFORMÁTICOS**

Alumna: Ana Blesa Carot

Tutor: Cristián Coo Calcagni

Curso 2018/19

## **RESUMEN**

El presente Trabajo Final de Máster consiste en la aplicación de un entrenamiento en Mindfulness a los jefes de equipo del área tecnológica de la Delegación en Valencia de PFS Group.

La intervención tiene una duración de dos meses en las que se realizan 8 sesiones, y cada una trata un constructo o técnica diferente relacionado con el mindfulness, con la finalidad de incrementar los niveles de atención, cognición y bienestar. Se utiliza el engagement como indicador de bienestar, medido a través del cuestionario UWES.

Para conseguir estos objetivos se practican técnicas como la respiración consciente o la atención al cuerpo a través de constructos como la inteligencia emocional intrapersonal/interpersonal y la autocompasión.

Además, al final del trabajo se incluye una tabla explicativa con las competencias adquiridas y desarrolladas durante el máster, y una reflexión sobre las posibles transferencias de los conocimientos adquiridos a lo largo del mismo.

Palabras clave: Mindfulness, Atención, Cognición, Bienestar.

## **ABSTRACT**

This Master's work consists of a mindfulness training for team leaders of the technological area in Valencia PFS Group's delegation, and his manager.

The intervention has 8 sessions and lasts 2 months. In each session they are worked different constructs or techniques related with mindfulness, in order to increase attention, cognition and well-being levels. It is used engagement as a well-being index, measured by UWES.

They are practiced techniques as conscious breathing or body attention through self or interpersonal emotional intelligence and self-pity.

Finally, at the end of the work it is included a table in which there are shown the competences I have developed during this Master, and a reflection on the possible transfer of knowledges acquired.

**Keywords:** Mindfulness, Attention, Cognition, Well-being.

## INDICE

1. Introducción	4
1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar	4
1.2. Justificación	5
1.3 Revisión de la literatura	6
2. Objetivos	9
2.1. Objetivo General	9
2.2. Objetivos Específicos	10
3. Metodología	10
4.1. Participantes	10
4.2. Procedimiento	10
4.3. Evaluación	14
4.4. Temporalización	16
4. Resultados esperados	16
5. Presupuesto	17
6. Conclusiones	18
6.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.	18
6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM	21
7. Referencias y webgrafía	22
8. Anexos	22
ANEXO 1. Desarrollo de las sesiones	26
ANEXO 2. Cuestionario de monitorización de errores	33
ANEXO 3. Temporalización	34

## 1. Introducción

### 1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar

La organización PFS comenzó su actividad en el año 2004 como consultora especializada en riesgos de crédito y recuperaciones de las entidades financieras. Su misión es “ser la mejor empresa del mercado español de servicios profesionales relacionados con el riesgo de crédito y las recuperaciones, comprometida con la oferta de servicios especializados de alto valor añadido para sus clientes, para ayudarles a alcanzar la excelencia” (PFS Group, 2019).

En cuanto a sus valores, PFS Group destaca la profesionalidad de sus empleados, el rigor profesional y la confidencialidad con la que tratan cada proyecto de sus clientes, y la independencia de sus proyectos al no pertenecer a ningún grupo multinacional. Se trata de una organización claramente orientada a la calidad de sus servicios, tanto en lo que se le ofrece al cliente como a lo largo de sus procesos, enfatizando en el comportamiento ético y profesional de todas las personas que forman parte de ellos (PFS Group, 2019).

No sólo es una organización concienciada por la calidad de sus servicios y de los profesionales que los desarrollan. PFS señala la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y se compromete a respetar y promover los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Además, realiza numerosas contribuciones, como aportaciones anuales a la Organización de Bomberos Unidos sin Fronteras y a la Fundación Nuestros Pequeños Hermanos y donaciones puntuales a la Fundación Neurociencias y Envejecimiento. También participa en campañas benéficas para ayudar a colectivos desfavorecidos.

Los servicios que ofrece se dividen en cuatro grandes áreas: consultoría, soluciones, gestión procesal, y servicios especializados, en los que se incluyen, expedientes judiciales, representación legal de la propia entidad en cualquiera de las actividades de sus diferentes despachos y desarrollo de aplicaciones web.

El área de desarrollo y gestión de aplicaciones web está a su vez dividida en varios departamentos (como se muestra en la Gráfica 1): equipo de cliente, encargado de contactar directamente con los bancos (a quienes presta el servicio), control de producción, que son los que distribuyen el trabajo y se encargan de que se lleve a cabo en los plazos establecidos y con la mayor calidad, equipos de desarrollo, equipo QA (control de calidad), equipo de soporte de ordenadores y servidores y delivery, siendo el departamento de desarrollo el más amplio, formado por 15 subdepartamentos.

Para cumplir con sus objetivos con el mayor nivel de calidad posible, cuenta con una plantilla de personas jóvenes con formación superior en el campo de la informática, y además, cuando entran a la organización se les forma específicamente en las tareas de su puesto de trabajo.



*Gráfica 1. Cronograma del área de desarrollo tecnológico de la delegación en Valencia de PFS Group. Fuente: elaboración propia*

## 1.2. Justificación

PFS es una consultora especializada en el asesoramiento en riesgos de crédito a otras entidades que contratan sus servicios y la elaboración de aplicaciones web especializadas y adaptadas a las necesidades de cada cliente.

En especial el área dedicada al desarrollo de bases de datos tiene un nivel de exigencia muy alto, ya que el mínimo error puede tener graves consecuencias tanto para la empresa como para sus clientes, puesto que estas aplicaciones se utilizan para realizar transacciones económicas de capital muy elevado. Por tanto, los empleados están sometidos a la constante presión de no poder cometer ningún error, por lo que a PFS le preocupa su salud psicosocial, y busca asegurar su bienestar laboral a largo plazo.

Para ello, se propone la aplicación de una intervención basada en el entrenamiento en mindfulness, puesto que existe evidencia científica que respalda sus efectos positivos en el desempeño laboral. Zhang, J., et al. (2013) demostraron que las personas con mayor nivel de consciencia presentan también mayor rendimiento en cuanto al desempeño de tarea, pero sólo cuando ésta es compleja, ya que el coste de tiempo que requiere la conciencia plena compensa el no cometer errores, como sería el caso de los trabajadores de PFS, cuyas tareas tienen complejidad alta.

Se han realizado investigaciones sobre los efectos del mindfulness en líderes. Los que participaron en el entrenamiento en mindfulness de General Mills mostraron mayores niveles de calidad en la escucha y la toma de decisiones (General Mills, 2010; Glomb et al., 2011), o el estudio realizado por Shonin et al. (2014), con managers con cargo de responsabilidad intermedia, en el que se comparó la muestra de participantes que recibieron entrenamiento en meditación con un grupo control, al que no se administró ningún tipo de entrenamiento. Los que sí lo recibieron mostraron mejora en el desempeño laboral, más satisfacción laboral y menores niveles de estrés.

### 1.3 Revisión de la literatura

Históricamente la psicología se ha centrado en reparar los aspectos negativos de la vida de las personas, focalizando su atención únicamente en aquello que les limita o que les impide tener una vida plena (Seligman, 2010). Esta tradición, únicamente centrada en lo negativo y que considera al ser humano como sujeto pasivo, que reacciona ante los estímulos del ambiente, ha contribuido a adoptar una visión pesimista de la naturaleza humana (Gilham y Seligman, 1999; Poseck, 2006).

El objetivo de la psicología positiva es cambiar este tradicional foco de atención de la psicología por los trastornos mentales y la reparación de daños psicopatológicos, por la mejora de la calidad de vida de las personas y la prevención de dichas patologías (Seligman, y Csikszentmihalyi, 2000). Se centra en valorar las experiencias subjetivas del pasado (bienestar y satisfacción), del futuro (esperanza y optimismo), y del presente (felicidad y flow), a dos niveles: individual y de grupo. El nivel individual se compone por los rasgos positivos de las personas, y el grupal se refiere a las virtudes cívicas e institucionales que hacen que las personas se comporten de forma cívica (Seligman, y Csikszentmihalyi, 2000).

Dentro de la corriente de psicología positiva está el comportamiento organizacional positivo (COP), al que Luthans (2002) define como el estudio y aplicación de las fortalezas personales y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el desempeño laboral. Además, deben estar basadas en la investigación científica, ser medibles, y pertenecer al continuo estado-rasgo (Youssef y Luthans, 2007). Y de este nuevo enfoque de la psicología, junto con el COP, surge la Psicología Organizacional Positiva, que se define como el estudio y aplicación de las condiciones y procesos que contribuyen al funcionamiento laboral óptimo, y promueve la salud en el trabajo que, junto a los fenómenos positivos como los recursos personales, las fortalezas y las virtudes, pueden ser factores de protección frente a los riesgos psicosociales (Bakker y Rodríguez-Muñoz, 2012).

El entrenamiento mindfulness es una técnica que contribuye a la prevención de los riesgos psicosociales y al aumento del bienestar (Good et al., 2016) que defiende la psicología organizacional positiva. Existen múltiples definiciones propuestas por diferentes autores. En concreto, Jon Kabat-Zinn (1990), lo define como “*Prestar atención de un modo particular, a propósito, en el momento presente y sin establecer juicios de valor*”. Este autor tiene un programa de reducción del estrés basado en el entrenamiento en mindfulness (MBSR), que se compone de técnicas de relajación a través de la propia respiración.

Según Ellen Langer (1989), pionera en el estudio del mindfulness, es un estado que se consigue manteniéndose en el presente, abierto a la novedad, alerta a diferentes contextos y consciente de múltiples perspectivas, y que puede mejorarse, además, siendo conscientes de las variaciones del propio estado físico y mental.



Hülshager et al. (2013) observaron que existe relación positiva del mindfulness con el bienestar, especialmente con el mindfulness rasgo. Esta relación tiene efectos en tres áreas del individuo: físico, psicológico y conductual, en aspectos tanto hedónicos como eudaimónicos (Ryan y Deci, 2001), aunque investigaciones más recientes han demostrado que existe mayor relación con el bienestar eudaimónico.

Concretamente, se ha observado aumento del bienestar a través de la auto-compasión, el capital psicológico y la resiliencia (Roeser et al., 2013; Good et al., 2016). Estos beneficios a nivel individual tienen a su vez consecuencias organizacionales positivas, como la reducción del absentismo, la mejora en la productividad y en el desempeño intra-rol (Dana y Griffin, 1999; Good et al., 2016).

Además de la relación positiva del mindfulness con el bienestar, también está relacionado con el aumento del desempeño laboral (Glomb, Duffy, Bono, & Yang, 2011; Good et al., 2016) a través de cuatro mecanismos: mejorando los niveles de desempeño, reduciendo la variabilidad del desempeño, actuando como amortiguador en contextos desfavorables, y favoreciendo la conducta dirigida a objetivos y la motivación (Good et al., 2016).

Esta mejora del desempeño se produce a través de los efectos del mindfulness en diversas áreas del funcionamiento, como muestran Good et al. (2016) en su estudio *Contemplating mindfulness at work: An integrative review*, en el que se ha basado este trabajo:

- Atención: Es la primera característica a la que influye el mindfulness, y ésta a su vez, influye en otros procesos de funcionamiento (Good et al., 2016).

Permite estabilizarla y reducir el tiempo en que los individuos no están concentrados (Smallwood y Schooler, 2015; Good et al., 2016), mediante determinados momentos que se relacionan con el objeto en concreto, en lugar de cualquier otro. Cuanto mayor es la proporción de momentos relacionados y más homogéneos son, mayor estabilidad de la atención (Weick y Sutcliffe, 2006).

- Cognición: Está mediado por la atención, y produce mejoras en la capacidad y la flexibilidad cognitivas.

Dentro de la capacidad cognitiva, se ha observado aumento de la memoria de trabajo, que conecta la atención con las capacidades cognitivas superiores (Baddeley, 1992; Good et al., 2016), y en la inteligencia fluida.

La flexibilidad cognitiva se relaciona con la creatividad, el pensamiento convergente y divergente y la capacidad de solución de problemas (Good et al., 2016).

- Emoción: También mediada por la atención, influye en qué estímulos se observan y determina de qué forma son evaluados, procesados y qué reacciones emocionales producen (Killingsworth y Gilbert, 2010; Wadlinger y Isaacowitz, 2011; Good et al., 2016). El mindfulness reduce la reactividad emocional de los estímulos, porque influye en la valoración que se hace de los mismos, incrementando las evaluaciones neutrales que hace el individuo sin juicios personales (Good et al., 2016).

En cuanto a la valencia emocional, el mindfulness se relaciona con una menor valencia negativa, y un estado emocional más positivo, que mejora el clima de trabajo (Eberth y Sedlmeier, 2012; Good et al., 2016).

- Conducta: El entrenamiento en mindfulness reduce el comportamiento automático en conductas habituales, mediante la capacidad de regular de forma consciente la respuesta conductual que tenga resultados adaptativos. Además, estudios como el de Westbrook et al. (2013) o el de Elwafi et al. (2013) han demostrado que el mindfulness favorece la eliminación de conductas automatizadas y muy interiorizadas, como las adicciones.
- Fisiología: Tiene efectos directos sobre el cerebro, produce cambios a nivel estructural y funcional, en la plasticidad, y en la respuesta al estrés (Good et al., 2016).

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Asegurar el bienestar sostenible de las personas que componen el área tecnológica de PFS Group mediante una intervención en mindfulness, optimizando el funcionamiento cognitivo y los procesos de atención de los trabajadores.

## 2.2. Objetivos Específicos

1. Incrementar en, al menos un 15% las puntuaciones en los indicadores de bienestar en los jefes de departamento del área de desarrollo de aplicaciones web.
2. Aumentar en, al menos 5% las puntuaciones en las evaluaciones de flexibilidad cognitiva de los jefes de departamento del área de desarrollo de aplicaciones web.
3. Aumentar en, al menos 5% las puntuaciones en la medida de memoria de trabajo de los jefes de departamento del área de desarrollo de aplicaciones web.
4. Aumentar al menos un 5% las puntuaciones en atención sostenida de los jefes de departamento del área de desarrollo de aplicaciones web.
5. Reducir un 10% del número de errores cometidos por persona durante una jornada laboral.

## 3. Metodología

### 4.1. Participantes

El entrenamiento en mindfulness se aplicará a los líderes de los distintos departamentos que conforman el área de desarrollo tecnológico de la delegación en Valencia de PFS group: equipo de cliente, equipo de producto, control de producción, equipos de desarrollo, equipo QA, equipo de soporte, delivery, y al director de la delegación en Valencia. En total serán 8 participantes, de los que 6 son hombres y 2 son mujeres.

De esta forma, involucrando a los mandos intermedios y superiores en la aplicación de una técnica para incrementar el bienestar laboral y prevenir el estrés derivado de la complejidad de las tareas, se consigue con mayor facilidad que los hábitos de atención plena y conciencia del presente formen parte de los valores de la organización y se transfiera al resto de la plantilla, de forma que beneficie a toda la organización.

### 4.2. Procedimiento

La presente intervención, como se muestra en la Tabla 1, consta de 8 sesiones, en las que se trabajarán brevemente los constructos teóricos clave para comprender la importancia y beneficios que tendrá la intervención en su jornada de trabajo, así como las bases teóricas en las que se sustenta.

Además, en cada sesión se trabajará de forma específica diferentes técnicas de meditación, con la finalidad de dotar a los participantes de la habilidad e independencia para poder poner en marcha estas prácticas por sí solos.

Todas las sesiones (excepto la primera y la última, que serán las evaluaciones pre y post intervención) comenzarán con una breve práctica de meditación centrada en la tensión/distensión muscular del cuerpo o en la postura, a modo de introducción, para llevar la mente de los participantes al momento presente de la sesión, dejando a un lado pensamientos o emociones que puedan interferir en su desarrollo. Tras la meditación, cada sesión estará dedicada a un constructo o técnica concreta dentro del mindfulness. En el anexo 1 se muestra el desarrollo de las sesiones de forma más extendida.

*Tabla 1. Estructura de las sesiones*

Nº Sesión	Objetivo	Estructura	Tareas
1	- Evaluación pre-intervención	- Pruebas de atención sostenida, memoria de trabajo, flexibilidad cognitiva y cuestionario UWES	
2	- Introducir la intervención - Conocer los conceptos teóricos en los que se fundamenta la intervención	- Presentación de la intervención - Objetivos de la intervención - Presentación de los conceptos clave (mindfulness, atención, cognición y bienestar) - Práctica “body scan (reconocimiento corporal)” - Feedback sobre la sesión	
3	- Aprender la respiración consciente	- Meditación “atención al cuerpo (tensión/distensión muscular)” para introducirse en la sesión - Feedback y dudas de la sesión anterior	Practicar técnica de respiración 6-4 de forma diaria

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación técnica de atención a la respiración</li> <li>- Práctica de la técnica de atención a la respiración</li> <li>- Feedback sobre la práctica</li> <li>- Práctica de atención a la respiración (6-4)</li> <li>- Feedback sobre la sesión</li> </ul>	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconducir la atención al presente</li> <li>- Saber que la mayor parte del tiempo no somos conscientes de nuestras sensaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meditación “atención a la postura” para introducirse en la sesión</li> <li>- Feedback de la sesión anterior y las tareas a realizar durante la semana</li> <li>- Hacer conscientes de que normalmente vamos en “piloto automático” y la diferencia con llevar la atención al presente</li> <li>- Explicación de la técnica DROP para reconducir la atención</li> <li>- Practicar meditación basada en respiración 6-4 + DROP</li> <li>- Feedback sobre la práctica</li> </ul>	Practicar meditación basada en respiración diariamente + DROP
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducir inteligencia emocional</li> <li>- Practicar conciencia emocional intrapersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meditación “atención al cuerpo (tensión/distensión muscular)” para introducirse en la sesión</li> <li>- Feedback sobre la sesión anterior y las tareas a realizar durante la semana</li> </ul>	Practicar meditación basada en respiración diariamente + DROP

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breve introducción teórica sobre inteligencia emocional</li> <li>- Descripción de las emociones primarias y secundarias</li> <li>- Identificación de la propia emoción</li> <li>- “Gráfico de emociones”</li> <li>- Feedback sobre la sesión</li> </ul>	
6	- Practicar inteligencia emocional interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meditación “atención a la postura” para introducirse en la sesión</li> <li>- Feedback sobre la sesión anterior y las tareas a realizar durante la semana</li> <li>- Práctica “identifica mi emoción” (por parejas)</li> <li>- Puesta en común de las sensaciones de la práctica</li> <li>- Práctica “influye en mi emoción”</li> <li>- Feedback sobre la práctica</li> <li>- Feedback sobre la sesión</li> </ul>	<p>Practicar meditación basada en respiración diariamente + DROP</p> <p>Ser conscientes de las emociones de los empleados y tratar de influir para transformarlas en emociones positivas</p>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la compasión</li> <li>- Desarrollar mecanismos de autocompasión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meditación “atención al cuerpo (tensión/distensión muscular)” para introducirse en la sesión</li> <li>- Feedback sobre la sesión anterior</li> <li>- Breve explicación teórica sobre compasión y autocompasión</li> <li>- Meditación en auto-compasión</li> <li>- Feedback del ejercicio</li> </ul>	<p>Practicar meditación de forma diaria</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meditación en compasión (persona querida, neutra y “enemigo”)</li> <li>- Feedback sobre los resultados y la sesión</li> </ul>	
8	- Evaluación post-intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruebas de atención sostenida, memoria de trabajo, flexibilidad cognitiva y cuestionario UWES</li> <li>- Feedback, reflexiones y opiniones sobre la intervención</li> <li>- Despedida y cierre de la intervención</li> </ul>	

#### 4.3. Evaluación

Para evaluar los efectos de la intervención, así como la consecución de los objetivos planteados anteriormente, se medirán los siguientes constructos, de forma que puedan compararse las puntuaciones obtenidas justo antes de comenzar, el último día de la intervención y seis meses después de finalizar, y medir así las diferencias:

- Atención sostenida: Para medir el nivel de atención sostenida se utilizará el test *Sustained Attention to Response Task* (SART) de Robertson et al. (1997) (Manly y Robertson, 2005). Se trata de un tipo de tarea Go/NoGo que tiene una duración aproximada de 10 minutos, en la que se debe decir si el número que aparece en pantalla (del 1 al 9) es par o impar, y no responder cuando aparezca el número 3.

Ha sido validado por diferentes autores, pero concretamente Mullins et al. (2005) demostraron que los errores de respuesta se producen por falta de atención durante determinados momentos de la tarea, y no por factores aleatorios.

- Memoria de trabajo: El siguiente constructo que se medirá será la memoria de trabajo, mediante el índice de memoria de trabajo visual (IMTV) de la escala de memoria de Wechsler (WMS-IV), compuesta por dos de las subescalas del cuestionario: suma espacial (SE), en la que se muestran de forma secuencial una serie de círculos durante 5 segundos. La persona debe recordar sus posiciones e ir sumando y restándolos según el criterio que se les pide.  
La otra subescala es el span de símbolos (SS). Se presentan una serie de dibujos no conocidos durante 5 segundos, el sujeto deberá memorizar tanto los dibujos como el orden de aparición, y señalarlos en una lámina que se les muestra posteriormente, según el orden de aparición en la fase anterior.
- Flexibilidad cognitiva: Se medirá utilizando el test de Clasificación de Cartas de Wisconsin (WCST). Consiste en la presentación de cartas que combinan formas (triángulos, estrellas, cruces y círculos), colores (rojo, azul, verde y amarillo), y número de elementos (de uno hasta cuatro por carta). Los sujetos deben clasificarlas siguiendo su propio criterio (según la forma, el número de elementos o el color), y cuando consigue 10 aciertos consecutivos se cambia el criterio de clasificación sin previo aviso. Si continúa respondiendo según el anterior criterio se suman los errores a los que se les llama errores perseverativos.
- Indicador de bienestar: Para conocer los niveles de bienestar en los trabajadores se medirá su nivel de engagement utilizando el cuestionario UWES (Schaufeli y Bakker, 2003), que consta de 17 ítems que miden las tres dimensiones del constructo: vigor, absorción y dedicación, con preguntas como *en mi trabajo me siento lleno de energía* (vigor), *estoy entusiasmado con mi trabajo* (dedicación) o *me dejo llevar por mi trabajo* (absorción).

Además de medir las diferencias en los niveles de atención, cognición y bienestar, se realizará un monitoreo de errores, de forma que una semana antes de comenzar la intervención, los líderes de departamento, a quienes se aplicará la misma, deberán cumplimentar un breve cuestionario (ver anexo 2), en el que se incluye el número de errores que se cometen y su nivel de importancia para la empresa, medido tanto de forma cuantitativa como cualitativa (con una breve descripción de las consecuencias).



Puesto que la medición de los errores cometidos en el puesto de trabajo es una cuestión delicada, y que a priori puede hacer que los participantes se sientan vulnerables y causarles rechazo hacia la intervención, se les planteará como una necesidad de aproximarse a ellos para conocerlos, y de esta forma, poder solucionarlos o reducir sus consecuencias, y no como la evitación de un castigo o penalización por haberlos cometido.

#### 4.4. Temporalización

La intervención se llevará a cabo durante 8 sesiones semanales, repartidas durante los meses de marzo y abril. Estas sesiones se realizarán durante el horario laboral, los viernes por la tarde, con duración aproximada de dos horas por sesión. En el anexo 3 aparece la distribución de las mismas de forma más detallada.

Las evaluaciones serán tres antes de la elaboración del informe final en el que se incluyan los resultados. La primera será la semana anterior a la primera sesión (el monitoreo de errores), y durante la primera sesión (las mediciones de los constructos atención, cognición y engagement).

La siguiente evaluación se realizará en la última sesión (sesión 8), que se dedicará a cumplimentar nuevamente las tareas de medida de los constructos evaluados, y la semana siguiente a la finalización de la misma volverán a realizar el monitoreo de errores respondiendo al cuestionario de errores cada día de la semana.

Por último, se realizará una evaluación para conocer los niveles de bienestar pasados seis meses tras la intervención, en la que se repetirá nuevamente el proceso de evaluación (tareas de medición de los constructos y monitoreo de errores).

## 4. Resultados esperados

El objetivo general de la intervención es asegurar el bienestar de las personas que trabajan en el área de desarrollo tecnológico de PFS Group, y que éste se mantenga en el tiempo. Para ello, se ha propuesto una intervención en mindfulness para los/las líderes de los diferentes departamentos.

Concretamente, mediante esta intervención se busca incrementar los niveles de bienestar a través de la mejora en las capacidades de atención (atención sostenida) y cognición (flexibilidad cognitiva y memoria de trabajo). Como indicador de bienestar se ha elegido el engagement, que se medirá con el cuestionario UWES tanto antes como después de la intervención. Los constructos de atención y cognición se medirán con tareas específicas pre y post intervención.

La finalidad es que las puntuaciones post-intervención sean mayores que las obtenidas en la evaluación pre, y que, además en la evaluación que se realice a los seis meses, los niveles continúen siendo más altos que antes de comenzarla (de forma que se demuestre que los efectos de la intervención no son a corto plazo, sino que se mantienen en el tiempo).

Con ello, se espera que el entrenamiento en mindfulness influya en el bienestar laboral de las personas que participan en él (en este caso los líderes de los departamentos), y que a su vez, ya que los líderes son agentes activos en la transmisión de la cultura organizacional a la plantilla, transfieran las habilidades adquiridas durante la intervención a las personas que conforman su departamento, influyendo en su capacidad de manejo de situaciones estresantes o de trabajar de forma eficaz bajo la presión que implica su trabajo.

## 5. Presupuesto

El precio de la intervención es de 50€ por hora, ya que el grupo de participantes es muy reducido (8 personas), y este precio incluye los materiales que se utilicen durante la misma, porque la empresa ya dispone de aquellos que podrían encarecerla, como los ordenadores que se utilizan en las evaluaciones.

Los traslados hasta las oficinas de PFS Group, situadas en Valencia, no está incluido en el precio, y será la propia empresa la que se haga responsable de ese gasto.

El presupuesto está dividido en dos bloques: el precio de la intervención, que incluye 6 sesiones en las que se trabajará el entrenamiento en mindfulness, y la evaluación, en la que se incluyen la primera y la última sesión del programa, así como una tercera, 6 meses después. Se incluye además las horas de trabajo no presencial dedicadas a la corrección de las pruebas y la elaboración de los informes individuales que se entregarán una vez finalizado el programa.

	Precio por hora	Nº de horas	TOTAL
<b>INTERVENCIÓN</b>	<b>50€</b>	12	600€
<b>EVALUACIÓN</b>	<b>50€</b>	30	1500€
			<b>2100€</b>

## 6. Conclusiones

### 6.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.

COMPE TENCIA	VALOR. INICIAL	VALOR. FINAL	COMENTARIO
<b>CE1</b>	1	4	Puesto que mi formación es puramente psicológica, al inicio del máster no tenía conocimientos sobre ergonomía. Sin embargo, sí que tenía una base teórica sobre los riesgos psicosociales (como burnout, tecnoestrés, mobbing o adicción al trabajo) y sobre modelos teóricos, como el vitamínico de Warr, el de demandas/control o demandas/recursos. A día de hoy, finalizado el máster, puedo decir que tengo una base teórica sobre ergonomía y psicología, y he consolidado mis conocimientos sobre los conceptos relacionados con la psicología de la salud ocupacional.
<b>CE2</b>	2	4	A través de los trabajos de asignaturas elaborados durante el grado en psicología, así como el trabajo final de grado, adquirí cierta habilidad para desarrollar investigaciones básicas. Sin embargo, durante los

			trabajos realizados en el máster, he desarrollado en gran medida esta capacidad, adquiriendo nuevas habilidades de búsqueda, síntesis e interpretación de la información, aunque todavía no soy capaz de utilizar herramientas estadísticas de análisis de datos, lo cual resultaría muy útil incluso dentro de la rama “profesional” del máster.
<b>CE3</b>	1	3	Al inicio del máster no conocía demasiado sobre el área de RRHH, más allá de la salud ocupacional. Tenía conocimientos sobre liderazgo y una base teórica sobre psicología de la salud ocupacional, pero no conocía las tendencias de desarrollo de los RRHH. Considero que durante el máster he aprendido mucho sobre todo ello, especialmente a través de la asignatura Psicología de los RRHH y Salud Ocupacional. A pesar de esto, me pongo la puntuación de 3 porque estamos en la era de la digitalización, y siempre hay nuevas tendencias que aprender, ya que evoluciona muy rápidamente.
<b>CE4</b>	2	4	Al inicio del máster tenía nociones sobre algunas de las teorías, y conocía lo que eran las fortalezas. Sin embargo, durante el transcurso del mismo, y gracias especialmente a la asignatura Psicología Organizacional Positiva, he desarrollado esta competencia al máximo, siendo consciente de cuáles son mis fortalezas personales y con la capacidad de aplicarlas tanto al ámbito profesional como a la vida personal.
<b>CE5</b>	1	3	Mi puntuación al inicio del máster era de 1, ya que no tenía conocimientos sobre clima y cultura organizacional. Durante el mismo, he ampliado estos

			<p>conocimientos y la capacidad para observar las características que los conforman. Tampoco conocía el concepto calidad de servicio, y gracias a la asignatura Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad, he aprendido sobre ello y sobre algunas herramientas útiles para medirlos. Sin embargo, me puntué con un 3, porque considero que todavía me queda mucho por profundizar y por conocer sobre estos temas.</p>
<b>CE6</b>	2	4	<p>Antes de cursar el máster tenía conocimientos básicos en temas de gestión de RRHH, especialmente en temas de selección, pero desde el punto de vista del “entrevistado”. Durante la asignatura Técnicas de Gestión de RRHH, pude aprender, de forma experiencial, el funcionamiento y la utilidad de diversas técnicas de reclutamiento, selección, gestión y desvinculación, que sin duda serán muy útiles para mi futuro profesional. La dinámica de las sesiones fue muy práctica, algo que me gustó especialmente, puesto que los contenidos lo permitían, y esto favoreció un aprendizaje mucho más significativo y rápido.</p>
<b>CE7</b>	1	4	<p>Esta competencia la destacaría especialmente, puesto que, a través de los trabajos desarrollados durante las asignaturas, y en especial, mediante la elaboración del presente Trabajo Final de Máster, he desarrollado tanto los conocimientos como la habilidad práctica para desarrollar programas de intervenciones positivas para lograr y optimizar el bienestar laboral y mejorar la salud de las personas en sus puestos de trabajo.</p>

<b>CE8</b>	1	4	De la misma forma que la competencia anterior, le doy especial importancia a la capacidad de aplicar técnicas de intervención/optimización desde la psicología de la salud ocupacional, ya que es una competencia imprescindible para la mayoría de las personas que se dediquen a trabajar en el ámbito de RRHH. Al inicio del mismo, no tenía habilidades para realizar intervenciones, pero a través de la práctica con los trabajos grupales y el Trabajo Final de Máster, he desarrollado esta competencia al máximo.
<b>CE9</b>	2	4	A lo largo del máster hemos realizado ejercicios de introspección para conocer nuestros puntos fuertes y débiles, así como nuestros objetivos profesionales. Gracias a todo ello, puedo decir que tengo gran conocimiento de mí misma, y las habilidades necesarias para realizar ejercicios que me permitan descubrir más sobre mis fortalezas personales, y sobre aquellas que me gustaría desarrollar.

## 6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

Estoy segura de que todas las asignaturas cursadas durante el máster me van a ser de gran utilidad en mi futuro profesional, tanto las más teóricas como las más prácticas, ya que todas ellas son necesarias para una gestión de RRHH basada en la evidencia científica.

Sin embargo, puesto que mi formación es puramente psicológica, destacaría los conocimientos que me han aportado asignaturas como Técnicas de gestión de RRHH, Prácticas Organizacionales Saludables o Intervención Psicosocial en el Trabajo, ya que han permitido ampliar mi formación hacia el ámbito más práctico de la Gestión de Personas, más allá de los conocimientos teóricos sobre Psicología del Trabajo, desarrollados durante el Grado, y

aprender técnicas que me serán de gran importancia en el futuro, comenzando por las prácticas, para las que necesitare técnicas de reclutamiento y selección de personal especialmente.

Destacar también asignaturas como Psicología de los RRHH y Salud Ocupacional, que me ha aportado una visión global de cómo es la situación actual para los profesionales de RRHH, el entorno tan cambiante en el que nos encontramos y la diversidad de perfiles profesionales, que debemos utilizar como ventaja competitiva.

Por último, la asignatura optativa, Gestión por Competencias de Empleabilidad, ha sido muy útil, tanto como futuros profesionales del ámbito, como estudiantes en búsqueda activa de empleo. Gracias a ella he aprendido técnicas para mejorar mi empleabilidad, además de realizar un trabajo de introspección para conocer mis objetivos profesionales.

## 7. Referencias y webgrafía

Baddeley, A. (1992). Working memory. *Science*, 255, 556-559.

Bakker, A., y Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Una introducción a la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, *Psicothema*, 24(1), 62-65.

Danna, K., y Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.

Dobler, V., Anker, S., Gilmore, J., Robertson, I., Atkinson, J., y Manly, T. (2005). Asymmetric deterioration of spatial awareness with diminishing levels of alertness in normal children and children with ADHD. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 46(11), 1230 - 1248.

Eberth, J., y Sedlmeier, P. (2012). The effects of mindfulness meditation: A meta-analysis. *Mindfulness*, 3, 174-189.

Elwafi, H., Witkiewitz, K., Mallik, S., Thornhill IV, T., y Brewer, J. (2013). Mindfulness training for smoking cessation: Moderation of the relationship between craving and cigarette use. *Drug and Alcohol Dependence*, 130, 222-229.

- General Mills. (2010). Leadership program helps train the mind. Disponible en [http://www.generalmills.com/Home/Media/Inside General Mills archive/leadership\\_6\\_8\\_2010](http://www.generalmills.com/Home/Media/Inside_General_Mills_archive/leadership_6_8_2010). Recuperado 29 de abril, 2019
- Gillham, J. y Seligman M. (1999). Footsteps on the road to a positive psychology, *Behavior Research and Therapy*, 37, 163-173.
- Glomb, T., Duffy, M., Bono, J. y Yang, T. (2011). *Mindfulness at work*. En Joshi, A., Liao, H. y Martocchio, J (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*., vol 30, 115–157.
- Good, D., Lyddy, C., Glomb, T., Bono, J., Brown, K., Duffy, M., ... Lazar, S. (2006). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review, *Journal of Management*, 42(1), 114-142.
- Hülshager, U., Alberts, H., Feinholdt, A., y Lang, J. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
- Inicio - PFS Group. (2019). Extraído de <https://www.pfsgroup.es/>
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. New York: Delacorte.
- Killingsworth, M. y Gilbert, D. (2010). A wandering mind is an unhappy mind. *Science*, 330, 932.
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Reading, Massachusetts, US: Addison Wesley Longman.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Manly, T., y Robertson, I. (2005). The Sustained Attention to Response Test (SART). *Neurobiology of Attention*, 337–338.



- Mullins, C., Bellgrove, M., Gill, M. y Robertson, I. (2005). Variability in Time Reproduction: Difference in ADHD Combined and Inattentive Subtypes. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 44(2), 169–176.
- Poseck, B. (2006). Psicología positiva: Una nueva forma de entender la psicología, *Papeles del Psicólogo*, 2006, 27(1), 3-8.
- Roeser, R., Schonert-Reichl, K., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., ... Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials, *Journal of Educational Psychology*, 105, 787-804.
- Ryan, R. y Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Seligman, M. (2010). *Flourish: Positive Psychology and Positive Interventions*, Ann Arbor, Michigan: Universidad de Michigan.
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14
- Shonin, E., Van Gordon, W., Dunn, T. J., Singh, N. N., y Griffiths, M. D. (2014). Meditation Awareness Training (MAT) for Work-related Wellbeing and Job Performance: A Randomised Controlled Trial. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12(6), 806–823.
- Smallwood, J., y Schooler, J. (2015). The Science of Mind Wandering: Empirically Navigating the Stream of Consciousness. *Annual Review of Psychology*, 66, 487-518.
- Wadlinger, H. y Isaacowitz, D. (2011). Fixing our focus: Training attention to regulate emotion. *Personality and Social Psychology Review*, 15, 75-102.
- Weick, K., Kathleen, M. y Sutcliffe, M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention, *Organization Science*, 17(4), 514-524.

- Westbrook, C., Creswell, J., Tabibnia, G., Julson, E., Kober, H., y Tindle, H. (2013). Mindful attention reduces neural and self-reported cue-induced craving in smokers. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 8, 73-84.
- Youssef, C. y Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience, *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zhang, J., Ding, W., Li, Y., y Wu, C. (2013). Task complexity matters: The influence of trait mindfulness on task and safety performance of nuclear power plant operators. *Personality and Individual Differences*, 55, 433-439.

## 8. Anexos

### ANEXO 1. Desarrollo de las sesiones

---

#### SESIÓN 1: Evaluación pre-intervención (2 horas)

En esta sesión se realizarán las tareas de medición de atención sostenida, memoria de trabajo, flexibilidad cognitiva y engagement: Sustained Attention to Response Task (SART), el índice de memoria de trabajo visual (IMTV) de la escala WMS-IV, el test de Clasificación de Cartas de Wisconsin (WCST) y el cuestionario de engagement UWES.

---

#### SESIÓN 2. Introducción a la intervención (2 horas)

La sesión se iniciará con una presentación de la psicóloga que llevará a cabo la intervención y de los participantes a quienes se le aplicará.

A continuación, se expondrán los objetivos de la misma, y se realizará una clase con secuencia deductiva, que consistirá en explicar brevemente los conceptos básicos en los que se basa la intervención: (mindfulness, atención, cognición y bienestar), así como su relación con el ámbito laboral, y cómo influirá en sus puestos de trabajo en concreto.

Se practicará la técnica de meditación “body scan”, o técnica de reconocimiento corporal, en la que los participantes irán moviendo su atención hacia diferentes partes del cuerpo, haciéndose conscientes de ellas, y percibiendo sus sensaciones.

Para finalizar, se dedicará tiempo a resolver posibles dudas o conflictos que hayan surgido durante la sesión.

### SESIÓN 3. Técnica de la respiración consciente (2 horas)

Se comenzará la sesión con la práctica de la técnica de meditación “atención al cuerpo (tensión/distensión muscular)”, que consiste en tres pasos: inspirar, tensar los músculos (con intensidad moderada, mientras se aguanta la respiración) durante 2 o 3 segundos, y expirar liberando la tensión muscular. Iniciando así la sesión se pretende conducir la atención de los participantes al “aquí y ahora” del momento de la sesión.

Una vez se han introducido en la sesión, se dedicará un tiempo a resolver dudas o cuestiones que los participantes consideren importantes sobre la sesión anterior o el transcurso de la semana.

Para comenzar, se les explicará qué es la técnica de respiración, que les servirá como “técnica de aterrizaje” cuando se distraigan durante la meditación. A continuación, se practicará la técnica, llevando la atención hacia su propia respiración.

Se comentarán dudas o conflictos sobre la práctica de esta técnica.

Se explicará qué es la técnica de atención a la respiración “6-4” (inspirar durante 6 segundos y expirar durante 4), y se practicará.

Se pedirá que, como tareas a realizar durante la semana, practiquen la técnica de atención a la respiración de forma diaria.

Por último, se dedicará tiempo a resolver dudas sobre la sesión.

#### SESIÓN 4. Reconducción de la atención al presente (2 horas)

Para comenzar, se practicará la técnica de meditación “atención a la postura”, sentados cómodamente en sus sillas, prestando atención a las sensaciones sobre la postura, centrando la atención en cómo se sienten las diferentes partes del cuerpo.

Se resolverán dudas o se comentarán aspectos que los participantes consideren sobre la sesión anterior y sobre la práctica diaria de la meditación (problemas que hayan surgido, beneficios que hayan ido notando, etc.).

Se explicará que la mayor parte de nuestro día a día, no somos conscientes de nuestras sensaciones ni de cómo nos sentimos, es decir, vamos en “piloto automático” sin pararnos a percibir de forma consciente cómo nos hace sentir aquello que nos rodea, y cómo es de importante ser conscientes del momento presente. Esto servirá como introducción a la técnica DROP (Detenerse, Respirar, Observar y Proseguir), la cual se les explicará y se practicará mediante una práctica de meditación basada en la respiración. Si se distraen deberán hacerse conscientes y poner en práctica estas siglas, sin juzgar, simplemente observando aquello que ha captado su atención y dejándolo ir.

Se les pedirá que practiquen la meditación basada en la respiración utilizando la técnica DROP cuando sea necesario, de forma diaria durante la semana.

Por último, se resolverán dudas sobre la sesión en general y sobre la técnica DROP y su práctica en concreto.

## SESIÓN 5. Inteligencia emocional (2 horas)

Se comenzará la sesión con la práctica de meditación “atención a la tensión/distensión muscular”, para llevar la consciencia de los participantes al momento de la sesión.

Tras la meditación, se pondrán en común y se resolverán las dudas o problemas encontradas en la práctica de la meditación durante la semana.

A continuación, se introducirá brevemente qué es la inteligencia emocional (definición, dimensiones: reconocimiento de las propias emociones, gestión de las propias emociones, reconocimiento de las emociones de los demás y gestión emocional de los demás, importancia, relación con el mindfulness y cuáles son las emociones primarias y secundarias).

Para identificar sus propias emociones, se realizará un ejercicio de meditación en el que cada uno visualizará la emoción que percibe en el momento, sin juzgarla, simplemente observando cómo se siente y qué es lo que provoca esa emoción.

Se les explicará qué es el gráfico de las emociones, y se les mostrará cómo funciona. Cada uno tendrá un imán con su foto, y cada día al entrar a la oficina deberán colocarse en el lugar que mejor describa cómo se sienten ese día. Esto es una forma de hacerse conscientes cada día de cómo se sienten, tanto uno mismo como sus compañeros.

Se les entregará un cuadernillo que les servirá como “diario de emociones”, y se les explicará su función y cómo se utiliza. Deberán cumplimentarlo de forma diaria, cada vez que ocurra un evento que provoque en ellos una emoción (positiva o negativa), anotando tanto el evento concreto, la emoción que les evoca y las consecuencias de la misma.

Las tareas para casa serán la práctica de meditación basada en la respiración junto a la técnica DROP cuando sea necesaria, y el diario de emociones.

Por último, se resolverán dudas y se pondrán en común reflexiones y opiniones sobre la sesión.

## SESIÓN 6. Inteligencia emocional interpersonal (2 horas)

Comenzará la sesión con un ejercicio de meditación con atención a la postura, sentados cada uno en su silla, para conducir la atención al momento de la sesión.

Antes de comenzar con la sesión, se dedicará un tiempo al feedback sobre la sesión anterior, así como sobre la práctica de las tareas durante la semana.

Se recordará brevemente el concepto de inteligencia emocional interpersonal, y se practicará la actividad “identifica mi emoción”, en la que los participantes estarán en parejas. Un miembro de la pareja deberá expresar la emoción que siente en ese momento (sin forzarla), y la otra persona adivinar de cuál se trata. Se dedicará un momento a la reflexión en la que se pondrán en común las sensaciones sobre el ejercicio, y si les ha resultado difícil identificarla.

El siguiente ejercicio consistirá en tratar de “influir” sobre la emoción de la otra persona. Al terminar, se pondrá en común las conclusiones de la práctica.

Las tareas a realizar durante la semana serán la práctica de meditación basada en la respiración, junto con la técnica DROP cuando sea necesaria, y además deberán hacerse conscientes de las reacciones que observen en las personas que forman parte de su departamento, y en el caso de que sean negativas, tratar de convertirlas en una emoción positiva.

Por último, se reflexionará sobre la sesión y se resolverán dudas o problemas que les hayan surgido durante la misma.

## SESIÓN 7. Compasión y auto-compasión (2 horas)

La sesión se iniciará con una práctica de meditación con atención al cuerpo (tensión/distensión de los músculos).

Antes de comenzar con la práctica, se realizará un feedback sobre la sesión anterior y se hablará sobre la práctica de meditación durante la semana (mejoras que hayan notado, problemas que les haya surgido, etc), y se reflexionará sobre la práctica de inteligencia emocional interpersonal, comentando dificultades y beneficios que se haya observado durante la misma.

Para comenzar con el objetivo de la sesión, se introducirá el concepto de compasión mediante una breve explicación teórica del mismo y su relación con el mindfulness.

A continuación, se realizará un ejercicio de meditación guiada con auto-compasión, en el que se imaginarán en alguna situación en la que no han tenido éxito, y deberán aceptar esa emoción negativa para transformarla en aceptación.

Se obtendrá feedback sobre la práctica, y se hará un ejercicio de compasión por un ser querido, por una persona neutra y por un “enemigo”. Deberán imaginar a la persona en una situación desagradable y alejarse del sufrimiento, deseándole felicidad.

Para finalizar la sesión, se pondrán en común los pensamientos sobre la misma, así como posibles dificultades que hayan encontrado, y se solucionarán dudas.

Esta vez, las tareas a realizar, serán la recomendación de poner en práctica las técnicas y los conocimientos adquiridos durante las semanas de entrenamiento, de forma que se consoliden como hábitos.



---

### SESIÓN 8. Evaluación post-intervención (2 horas)

En esta sesión se realizarán las tareas de medición de atención sostenida, memoria de trabajo, flexibilidad cognitiva y engagement: Sustained Attention to Response Task (SART), el índice de memoria de trabajo visual (IMTV) de la escala WMS-IV, el test de Clasificación de Cartas de Wisconsin (WCST) y el cuestionario de engagement UWES.

Al finalizar, se dará la oportunidad a los participantes en la intervención de opinar y expresar aquello que más les ha gustado o aportado, así como aspectos que mejorarían, y se cerrará la intervención.

## ANEXO 2. Cuestionario de monitorización de errores

DÍA: \_\_\_\_\_

Nº error	Nivel de importancia						Posibles consecuencias del error
	1	2	3	4	5	6	
<b>1</b>	1	2	3	4	5	6	
<b>2</b>	1	2	3	4	5	6	
<b>3</b>	1	2	3	4	5	6	
<b>4</b>	1	2	3	4	5	6	

### ANEXO 3. Temporalización

<b>FEBRERO</b>						
<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
Cumplimentación del cuestionario de errores	Cumplimentación del cuestionario de errores	Cumplimentación del cuestionario de errores	Cumplimentación del cuestionario de errores	Cumplimentación del cuestionario de errores		

<b>MARZO</b>						
				<b>1</b> <u>Sesión 1</u> Evaluación pre-intervención	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b> <u>Sesión 2</u> Introducción al entrenamiento en mindfulness	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b> <u>Sesión 3</u> Respiración consciente	<b>16</b>	<b>17</b>
<b>18</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>21</b> <u>Sesión 4</u> Reconducción de la atención al presente	<b>22</b>	<b>23</b>
<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b> <u>Sesión 5</u> Inteligencia Emocional intrapersonal	<b>29</b>	<b>30</b>
<b>31</b>						

<b>ABRIL</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b> <u>Sesión 6</u> Inteligencia emocional interpersonal	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b> <u>Sesión 7</u> Compasión y auto-compasión	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b> <u>Sesión 8</u> Evaluación post-intervención	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>21</b> Cumplimentación del cuestionario de errores	<b>22</b> Cumplimentación del cuestionario de errores	<b>23</b> Cumplimentación del cuestionario de errores	<b>24</b> Cumplimentación del cuestionario de errores	<b>25</b> Cumplimentación del cuestionario de errores	<b>26</b>	<b>27</b>
<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>				

<b>OCTUBRE</b>						
<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b> Evaluación 6 meses post intervención	<b>25</b>	<b>26</b>
<b>21</b> Cumplimentación del cuestionario de errores	<b>22</b> Cumplimentación del cuestionario de errores	<b>23</b> Cumplimentación del cuestionario de errores	<b>24</b> Cumplimentación del cuestionario de errores	<b>25</b> Cumplimentación del cuestionario de errores	<b>26</b>	<b>27</b>